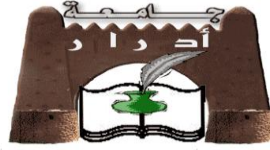
الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة – أدرار –



كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم علوم التسيير

تأثير الثقافة التنظيمية على الادارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال

دراسة حالة شركة الاتصالات الجزائرية موبليس mobilis

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان:

الثقافة التنظيمية

من إعداد الطالب :

- -----

تحت اشراف الاستاذ :

- ------------

مقدمة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال و الذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم و ما انجر عنه من حدة المنافسة بين

المنظمات،السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية ، تزايد معدلات الابتكار والتغيـر

التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة ....

الفصل الاول

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها:

"مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في

المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف[1] ."

ويعرفها ويليام أوتشي (WILLIAM OUCHHI) بأنها : " الثقافة التى تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة و التى تحدد نمط النشاط و الإجراء و السلوك ، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار الى الاجيال اللاحقة من العاملين[2] ".

ويري إيليو جاك (ELLIOT JACQUES) أن : " ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي و التقليدي ، و تكون مقسمة و مشتركة بين أعضاء المنظمة و تعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة[3] .

---

[1] يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة كمرادف للثقافة التنظيمية في بحثنا هذا كله.
[2] شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة :رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2001 ،ص65 .
[3] علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في يالعلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 1999،ص22 .

وتعرف كذلك بأنها : " مجموعة القيم و المفاهيم الأساسية التى يتم إيجادها و تنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة و وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية و الخارجية و تحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم و إنتاجيتهم [1]".

ويمكن تعريفها بأنها :" مجموعة القيم و المبادئ و المعايير و المعتقدات التى تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد [2]" .

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعا و شمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف شان (E.H.Schein) حيث يري بأنها : " مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أواكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي ، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و ادراكها و فهمها ". ومن واقع التعريف السابق يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

– أن الثقافة هي مجموعة مبادئ و أسس.

– أن الثقافة من صنع الإنسان.

– تستعمل من اجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة.

– تكتسب و تلقن و تنتقل بين الأفراد

– أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية .

[1] Gilles Bressy et Christian Kankoyt, Economie d'entreprise, 4 édition Dalloz. Paris98. p 513.
[2] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002 ص2 .

المطلب الثاني :أهمية الثقافة التنظيمية:

تشير أدبيات الثقافة التنظيمية إلى أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق العديد من الفوائد كما ان الثقافة التنظيمية تعكس أشكال التأثير في أداء الأفراد وأداء المنظمة،وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات ، يمكن إجمالها بما يلي :

–تحديد أبعاد الإختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعوراً بالهويَّة التنظيمية ،والإستقرار التنظيميّ.

–تنمية الولاء والإنتماء للمنظمة ، وتسهل بناء الإلتزام لدى الأفراد بشيئ ما ، أكثر من الإهتمامات الشخصية الأخرى للفرد.

–تعزيزالأدوارالقيادية والإرشادية المرغوب فيها ، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.

–تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية والإستغناء.

تؤدي الى وجود نظام اجتماعي ثابت ،وتضيِّق المنظمة مع بعضها البعض[1].

المطلب الثالث :مكونات الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التى لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، و التى تشكل المحصلة الكلية للطريقة التى يفكر و يدرك بها الافراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة و التى تؤثر على

[1] مجلة العلوم الإنسانية WWW.ULM.NLالعدد 44 :شتاء Issue 44.Year 7th.Jan-2010

أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالمنظمة[1]، و تتمثل هذه العناصر (المكونات) في : الأساطير، القصص و الحكايات الطقوس و الاحتفالات، البطولات و الابطال، الرموز الاجتماعية و السياسية و الشعبية العادات و القيم و الاعراف و التى تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط و السلوك و يتم غرسها في الافراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين .

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة الى مجموعتين رئيسيتين :

الاشارات الثقافية و الموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة .

أولا : **الإشارات الثقافية** :

و تشمل القيم الثقافية على مايلي :

1- القيم :

وهي " قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب و المرغوب و غير المرغوب و بين ما يجب أن يكون ماهو كائن ، أي كمرشد و مراقب للسلوك الانساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الافراد وطبيعة ثقافة المؤسسة "حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت ، و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين[2] .

2- المعتقدات :

[1] أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة ،ص03 .
[2] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان الأردن، 2003/2.ص312 .

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وطريقة إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف و التوقعات :

يقصد بالاعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التى يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، و المرؤوسين من الرؤساء ، و الزملاء من الزملاء الآخراين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل ، و توفير بيئة تنظمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية[1].

4- الرموز :

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة الى نمط اللباس و النمط المعاري (شكل المباني و تهيئتها)[2] ، كيفية إدارة الوقت ، اللغة المستعملة داخل المنظمة .

5- الطابوهات (الممنوعات) :

[1] - أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين. نفس المرجع السابق.ص3.
[2] Gilles Bressy et Christian Kankoyt , OP Cit, p 52.

وهي ماتود المنظمة إخفاءه ورفضه و تعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة كإخفاقات تجارية ، مدير، مدير فاشل، و التي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة و كذا الصورة الخارجية للمنظمة[1]، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل .

6- الاساطير :

تعتبرالاسطورة رواية من تمثيل اشخاص خياليين[2] ويمكن تعريفها بأنها :" المعتقدات المشعبة أو المحملة بالقيم و المبادئ التى يعتنقها الناس و التى يعيشون بها أو من أجلها و يرتبط كل مجتمع بنسق من الاساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التى تضممن في الوقت نفسه كل النشاط الانساني[3]، فهي عبارة عن أحداث ماضية ، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة ، فهي تحمل تعليمها لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ، و يسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

7- الطقوس الجماعية و الاحتفالات :

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة للاساطير المتعلقة بالانشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة ، طريقة استقبال موظف جديد ، الاحتفالات السنوية ، العيد السنوي لإنشاء المنظمة ، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها :

---

[1] -.Philippe Schewbig , Les communications de l'entreprise, MC GRAW – HILL; Paris 1991 . P 44..

[2] -Dictionnaire de la langue française: Institut pédagogique National, Alger P 52.

[3] كمال قاسمي :المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأفرو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة ، 2003 ص19 .

" التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة و مبرمجة " [1] وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم الى العاملين إضافة الى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة .

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها [2]:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة .
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع .
- اما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من اجل مكافأة العاملين[3] و تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة ، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة و خلق رابطة بين أعضاء المنظمة و الإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي الى تحسين أدائهم الفردي .

8- الإشاعات :

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات و التي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة ، تكون في شكل سيناريوهات خالية توفر نوعا من الترويج و إزالة القلق و حالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة ، و هي تعتبر نوعا من الاساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

ثانيا : **الموروث الثقافي للمنظمة** :

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على مايلي :

Pascal laurant & Français Bouard , Economie d'entreprise, BTS Tome 2, d'organisations. Paris 1991 P 247.
[1]) -editions
[2])-كمال قاسمي :مرجع سابق،ص20 .
[3])-Steven L. MC Shame & Mary Ann von Glinow, Organizational behavior , Mc Graw Hill USA ,2000, P502 -,

–المؤسسون :

ان ثقافة المظمة ماهي الانتاج لثقافة الاعضاء المؤسسين حيث نجد في الواقع العملي ان العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ، ذلك انهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقي معتقداتهم سلوكياتهم ، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة .

- سلوك قادة المنظمة :

يعتبر سلوك القادة من اهم العوامل المؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة ، لان العاملين سيدركون ان من افضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ، و يجب التأكيد على ان العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه[1] . حيث ان هناك اتفاق بان ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبير بواسطة الادارة العليا.

- تاريخ المنظمة :

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ، ويتكون – تاريخ المنظمة – من التجارب التى مرت بها ،النجاحات المحققة و كذلك الفشل ، و يشكل هذا الارشيف مرجعا لاصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة و اتخاذه مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها و تكرارها.

- الأبطال :

وهم اشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا اداء متميزا و اشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد و انظمة المنظمة ، وهم يعتبرون من خيرة افراد المنظمة .

مهنة المنظمة (النشاط):

[1] -سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 ، انظر موقع .www.alkahraba.com.

مهنة (حرفة) المنظمة – النشاط الرئيسي لها – بانها " مجموعة المهارات التى يتقنها اعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الاسواق ، قدرات تنظيمية ....) " فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها احسن من الاخرين . ويمكن ان تفيد في تاكيد خصوصية المنظمة اضافة الى اعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء و الولاء لدى العاملين .

مما سبق يتضح ان كلا من تاريخ المنظمة ، الأساطير ، الخرافات الطقوس الجماعية و الاحتفالات ، الإشارات و الرموز تغذي و تصون الثقافة التنظيمية ، تعمل على توجيه سلوك الأفراد و خلق نوع من التناسق داخل المنظمة إضافة الى مساعدة الفرد على فهم دوره، و كذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة .

المطلب الرابع : خصائص الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها .

أولا : خصائص الثقافة التنظيمية :

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة و التي نوردها فيما يلي :

تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل ، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع ان نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.[1]

ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعة و بدونه لاتكون هناك ثقافة .

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص310

الثقافة نظام تراكمي و مستمر حيث ان كل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم و تورث جيلا بعد جيل .

ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات او الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة و تشمل العناصر التالية[1] :

الجانب المعنوي : ويتمثل في الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد .

الجانب السلوكي : و يتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع الآداب و الفنون و الممارسات المختلفة

الجانب المادي: وهو كل ماينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطلب الإنسان البيولوجية و النفسية و مع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.

أن ثقافة المنظمة تساهم و تؤثر في تشكيل كلا و متكاملا و تسعى الى خلق انسجام بين مجموع أجزائها فأي تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة و المجتمع.

للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظرا لتأثيرها بالتغيرات و التكنولوجيا إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.

ثانيا : العوامل المحددة لثقافة المنظمة .

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات أهمها ما يلي:

[1] مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية ،س2003.ص206.

صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات.

خصائص الوظيفة و مدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك ان الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم و تتوافق مع اهتماماتهم و قيمهم كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.

خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من و الى الإدارة.

الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و التي تشتمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة و المجتمع ،أخلاقيات المهنة و التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة الى أخلاقيات المجتمع.

المبحث الثاني : أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية .

تتنوع الثقافة التنظيمية و تتعدد مستويات ، وسوف نتعرض للأنواع و المستويات في المطلبين التاليين :

المطلب الأول : أنواع الثقافة التنظيمية .

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة والثقافة المثالية و الثقافة التكيفية (الموقفية) .

أولا: الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتعبون ما تمليه عليهم الإدارة [1]" ويمكن القول ان ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر و تحظي بالثقة و القبول مع جميع او معظم أعضاء المنظمة و يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة[2]. ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية و يشترك فيها العاملون.

و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منا[3] :

الثقافة : تشير الثقة الى الدقة و التهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .

الألفة و المودة : يمكن للألفة و المودة ان تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم .

فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen . p. Robbins) ان الثقافة القوية تعتمد على[1] :

---

[1]) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، ص225 .
[2])مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، ، ص 145
3)علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، ص225

عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.

عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم. إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي2 :

تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانيا : الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها2 . ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة

[1])محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص316
[2]) مصطفى محمود أبو بكر، ،مرجع سابق ، ص 145

الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي[1] ، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط[2] .

ثالثا : الثقافة المثالية:

يرى كل من(Drucker) و (Waterman, Ouchi) ضرورة وجود ثقافة منظمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح[3] ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick TAYLOR) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.[4]

رابعا : الثقافة التكيفية –(الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى (Calorie) و دراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة

[1]) أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06
[2])علي عبد الله، مرجع سابق ، ص 226
[3]) كمال قاسمي، مرجع سابق ، ص 34
[4] محمد الطاهر بوباية، مرجع سابق، ص 49

من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية) ، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

أولا : ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : النظام السياسي، النظام الاقتصادي،الظروف الثقافية والاجتماعية ، البيئة الدولية والعولمة ، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ثانيا : **ثقافة النشاط (الصناعة):**

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

ثالثا : **الثقافة الداخلية للمنظمة:**

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة و الناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات

التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ؛ ذلك أنه حسب هوفستيد[1] فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.

رابعا : ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) :

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية،الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين،إداريين وعمال ، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق(جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

[1] -Med NOUIGA , OP Cit , P69

المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية و آليات تشكيلها:

المطلب الأول:وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد و اللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف . فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها[1] :

توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان و الهوية لدى العاملين و تمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم .

تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية .

تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستمرار و البقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.

تحقيق التكيف بين المنظمة و بيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

- تحقيق أهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و ارشهم نحو ذلك .
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء .

[1] توماس وهيلن ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 185

إضافة الى ان لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية[1] .

المطلب الثاني :آليات تشكيل و بناء الثقافة التنظيمية :

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد " ذلك ان عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك انه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات ان لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية و الخلفيات الثقافة و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة"[2]، و بعد عملية الاختبار يخضع العاملون الجدد الى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة و ان يكون لديهم استعداد و ميل لقبول هذه الثقافة ، بعد ذلك يخضع هولاء الأعضاء الجدد الى عملية التطويع الاجتماعي و الذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء و استمرار الثقافة التنظيمية و ذلك لأنه الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل الى جيل و من شخص الى شخص "[3].

فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيء للعاملين و عدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال ، و افتقار التلاحم في الخيرات ، و لكن توصلت الدراسات الى ان المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها الى عملية تطبيع اجتماعي محكمة و قاسية .

أولا : خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية :

---

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،س 2000 ص94

[2] محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي ،دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن 2000 ،ص164

[3] هارولد ليقت، الإدارة الرائدة – بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات- ، ترجمة :طايل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت 1987،ص 225

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي :[1]

- ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري العاملين.
- استخدام نظم المكافأة و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة المنظمة .
- تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

ثانيا : ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية .

رغم أهمية القيم المعلنة إلا ان الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، لأنه في الواقع يتبين ان العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين او هي من ثقافة المؤسسين أي ان الإدارة العليا او الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنات الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات و تتبني قيم الانجاز و الشفافية و المبادرة و المساءلة و العمل الجماعي ، و المشاركة في اتخاذ القرارات لأنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العملين وانتمائهم ، و عليه فان مثل هذه الممارسات السلبية و الايجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية و ليست الشعارات و السياسات التي لاتطبق.

[1] جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي – نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة- ، الدار الجامعية، الإسكندرية.2002 ص 440-441

الفصل الثاني

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية:

إن الحديث عن الإدارة الإستراتيجية يقودنا إلى مفهوم الإستراتيجية، لأن فهم معنى الإستراتيجية يساعدنا على الوصول لمعنى الإدارة الإستراتيجية .

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

تعرف كلمة الإستراتيجية بأنها: "فن التدبير الحربي، ويعني ذلك بالذات فن استخدام القوى والموارد كلها لتحقيق الانتصار في الحرب"[1]ويشير الدوريً، أن كلمة الإستراتيجية (strategy) اشتقت من الكلمة اليونانية (strategies) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (Theart Generalship) وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية.وقد عرفت الإستراتيجية حسب القاموس (New Word Dictionary) بأنها: (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها)[2]. لكن إذا تناولنا مفهوم الإستراتيجية من الناحية الإدارية فإننا نشير هنا إلى أن للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها"[3].لذلك فمفهوم الإستراتيجية في الإدارة يعني "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"[4] فالإستراتيجية تركز على عملية استغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف؛ للوصول لأهداف المؤسسة فهي: "أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة"[5] ويعرفها (ألفريد تشارلز) "أنها تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".ويعرفها أيضاً (وهيلن هنجر) "أنها خطة كلية

[1]- المليجي إبراهيم عبد الهادي،**إستراتيجيات وعمليات الإدارة** ،ط1 ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية س 2002، ص194.

[2]) -الدوري زكريا مطلق، **الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"**،الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن ، س 2005، ص12.

[3]) الحسيني فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة"** ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،ص13.

[4]- السيد إسماعيل محمد، **الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية**، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، س 1993 ،ص 2 .

[1]- ماهر أحمد، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1 ، الدار الجامعية، مصر ، س1999، ص 20.

شاملة تحدد للمنشأة كيفية إنجاز رسالتها وأهدافه"[1].وبعد هذا العرض يمكن للباحث أن يعرف الإستراتيجية أنها: "رؤية مستقبلية بعيدة المدى تتخذها المؤسسة، لتحقيق أهدافها، حيث تراعي هذه الرؤية أهداف المؤسسة، ورسالتها التي تتوافق مع البيئة المحيطة بها"

وقد حدد (غراب) بشيء من التفصيل تعريفاً للإدارة الإستراتيجية حيث قال: "إنها خطة طويلة الأجل المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات التي تتعامل فيها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والمميزات التنافسية التي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية وأنشطة أعمالها المختلفة؛ بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً، ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم، ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن"[2].

وأما مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) فقد حدد من خلال خبرائه المختصين في المجال الإداري تعريفاً للإدارة الإستراتيجية، حيث أشاروا أنها: "الطريقة التي بها تقوم الإدارة العليا (بمعاونة جميع أعضاء المنشأة) بصياغة وتنفيذ إستراتيجية أو (الاستراتيجيات) معنبة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنشأة لنفسها في المستقبل"[3].

يتبين للباحث من خلال التعريفات السابقة أنها جميعاً تركز على مجموعة من العمليات للوصول إلى أهداف المؤسسة، ولكن هذه العمليات تصاغ وتطبق بطريقة إستراتيجية، وأن الإدارة الإستراتيجية تهتم بدرجة كبيرة بعدة مهام وهي:

---

(2)- مرسي محمد نبيل، **الإدارة الإستراتيجية " تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"**، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، س 2003، ص50.

(3)- غراب كامل السيد، **الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية**، ط1 ، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية، س 1995 ص26 .

(1)- توفيق عبد الرحمن، **الإدارة الإستراتيجية " المبادئ والأدوات"** ، خبراء بمبك، ط1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة، س2004، ص6.

1 - صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها وسياساتها الإستراتيجية.
2 - إعداد الإستراتيجية الرئيسة أي (الخطة الإستراتيجية للمؤسسة).
3 - إدارة تنفيذ الخطة الإستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى نتائج.
4 - القيام بعملية التقييم والرقابة من أجل تحديد ما إذا تم تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها، وإدخال التعديلات المناسبة في كل مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية حتى تصل المؤسسة إلى غاياتها.

وفي ضوء ما سبق يمكننا أن نعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "اتجاه في الإدارة يسعى إلى تطوير العمل الإداري من خلال مجموعة من العمليات من تخطيط وتنفيذ وتقييم.

_المطلب الثاني:أهداف الإدارة الإستراتيجية:

ما من أسلوب إداري إلا وله أهداف وغايات يسعى لتحقيقها، ومن هذه الأساليب الإدارية الحديثة الإدارة الإستراتيجية، حيث يعرض الباحث فيما يلي مجموعة من الأهداف للإدارة الإستراتيجية كما حددها العديد من الخبراء والمختصين في هذا المجال وهي كمايلي:

1 – تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
2 – اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق، وزيادة رضاء المتعاملين معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أو قطاع منه.
3 – تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسية وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
4 – التركيز على السوق، والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

5 –تشجيع العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزام العاملين؛ لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء وفتح الحوافز داخل المنظمة[1].

6 –تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين.

7 –وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

8 –تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

9 –وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

10 –تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

11 –تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بعملية الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم يأتي بعد الفهم الالتزام.

12 –تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنشأة وأهدافها واستراتيجياتها[2].

13 –إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

14 –زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية[3].

15 –يرى الباحث من خلال عرض الأهداف المتعددة للإدارة الإستراتيجية: أن الهدف الرئيس منها هو تحقيق أهداف المؤسسة رغم أن هناك أهدافاً فرعية أخرى لكنها بالمحصلة تعمل على تحقيق الهدف الرئيس الذي أشار إليه الباحث.

---

(1)- عوض محمد أحمد، **الإدارة الإستراتيجية " الأصول والأسس العلمية"** ، ط1، الدار الجامعية،س 2001، ص (7–8)

(1)-العارف نادية ،**التخطيط الإستراتيجي والعولمة**،ط1،الدار الجامعية، س2003،ص31 .

(2)- عوض محمد أحمد، مرجع سابق، س 2001،ص(7–8).

المطلب الثالث :أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تحقيق المؤسسات التي تتبنى الإدارة الإستراتيجية في عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع وذلك من خلال ما أشارت إليه العديد من الدراسات والتي من أبرزها:

دراسة (weighted ،1998) والتي أشارت إلى أهمية الأهمية والميزات التي تحققها الإدارة الإستراتيجية وهي:

1 –تحليل الفرص والتهديدات، أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة.
2 –تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة.
3 –صياغة رسالة (مهمة) المنظمة وتطوير أهدافها.
4 –صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة (استراتيجية المنظمة وحدات الأعمال الإستراتيجية، الاستراتيجيات الوظيفية) والتي تحقق الملائمة بين عناصر القوة والضعف للمنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية.
5 –تنفيذ الاستراتيجيات، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.
6 – التأكد في مجال أنشطة الإستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت أو تم إنجازها[1].وقد أشار (عبده) إلى أن الإدارة الإستراتيجية وسيلة هامة لتجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات، وفي تحديد أهداف وملامح المستقبل، لكونها تهتم بالدراسة العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل البيئية المحيطة (الداخلية والخارجية)[2].وأشار أيضاً أنها تساعد على تنمية وتعزيز التفكير في المستقبل وتقديم التصورات والحلول للمشكلات المحتملة وتحديدها وفق الظروف والإمكانيات المتاحة والمتغيرات دائمة الفرص للإدارة الإستراتيجية منها على سبيل المثال:

(1)- الحسيني فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة"** ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، س2000، ص26 .

(2)- فؤاد راشد عبده ، **الإدارة الإستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية** ، مركز دراسات المستقبل ، مجلة دراسات مستقبلية ، جامعة أسيوط ، العدد4 ، س 2003، ص 177-203.

• تساهم في مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية، والذي بدوره يحسن فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي، وهو ما يثير دافعتيهم للعمل والإنجاز.

• تقليل الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة؛ حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.

• تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف[1].

• وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلاً، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المنظمة(المؤسسة) وبقائها[2].

• التميز في الأداء المالي، وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.

• توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل[3].

• مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى.

• المساعدة في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة[4].

---

[3]-إدريس ثابت و المرسي جمال ،**الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم ونماذج تطبيقية)**،ط1،الدار الجامعية،مصر، س 2002،ص(33 –34).

[1]-المغربي,عبد الحميد ،**الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي العشرين)**، ط1،مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر س 1999،ص 37

[2]- أبو قحف عبد السلام، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، ط1 ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. س2002 ص21 .

[3]-مرسي محمد نبيل، **الإدارة الإستراتيجية " تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"**، الطبعة الأولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. س2003 ص 26 .

• تساهم الإدارة الإستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة (المحلية منها والدولية) وتساعدها على الاستفادة من خلال استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

• تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل، وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة و الضعف والفرص والتهديدات[1].

وفي ضوء ما سبق أن ممارسة هذا الأسلوب الإداري الحديث له أهمية كبيرة ومزايا متعددة، فبقدر ما تكون المؤسسة تعتمد منهج الإدارة الإستراتيجية في نظام عملها وأدائها، بقدر ما تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح ممن سواها، وتحقيق الإبداع وقيادة قطاع المؤسسات التي تنتمي لها.

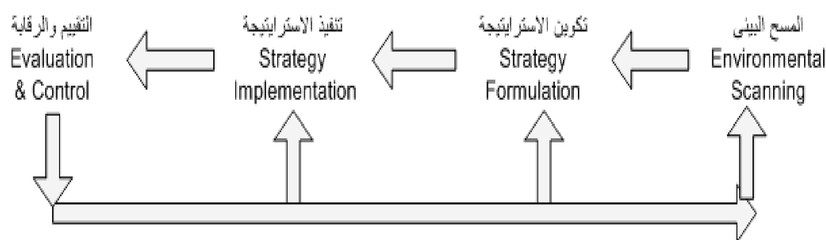
المبحث الثاني :عمليات الإدارة الإستراتيجية :

للإدارة الإستراتيجية عدة عمليات وخطوات يجب على من يطبقها أن يسير عليها، ذلك لأنها تمثل مجالات أداة الدراسة .

المطلب الأول: التحليل البيئي:

الشكل رقم (1)

العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية



[4])الدوري زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**"،الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، س2005 ص29 .

1) http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches(Arabic/Strategy,%20Business%20Plan/stratgy%20mangement.asp.2007/3/7

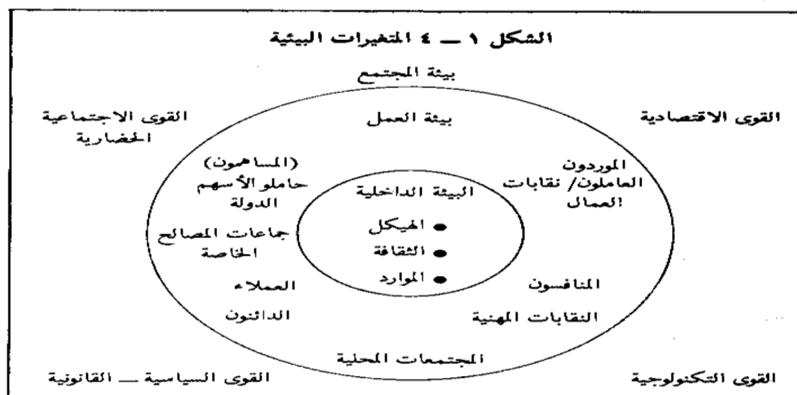
يتضح من الشكل رقم (1) كيفية السير والتداخل في عمليات الإدارة الإستراتيجية .

يعتبر التحليل البيئي أول عمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث ويبدأ به قبل بدء المؤسسة بصياغة إستراتيجيتها، حيث تقوم الإدارة الإستراتجية بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها.

فالتحليل البيئي هو عبارة عن "مجموعة أدوات تستخدمهاالإدارة الإستراتيجية؛ لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الإستراتيجية المطلوبة". والشكل رقم (2) يوضح بعض هذه العناصر أو المتغيرات البيئية :

الشكل رقم (2)

المتغيـرات البيئيـة



المصدر/ هلين توماس وهنجر،وأمين ،**الإدارة الإستراتيجية** ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم ، الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، س1990 ص 35 .

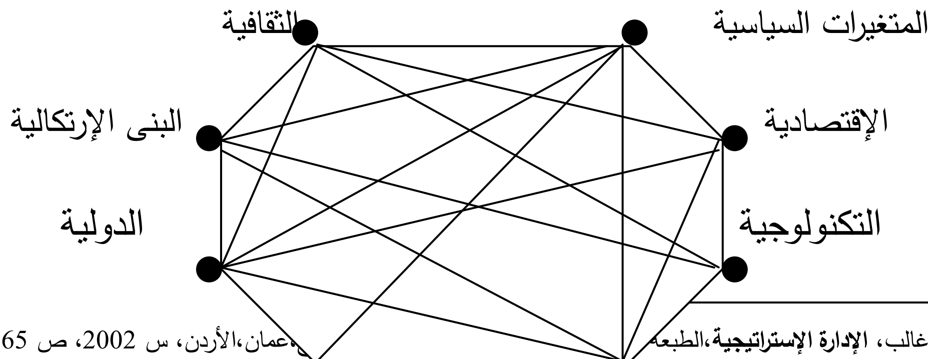
وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين: تحليل البيئة الخارجة، وتحليل البيئة الداخلية وسنتناول كل منها بشيء من التفصيل.

1- تحليل البيئة الخارجية:

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من جهة وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى[1]. ومن الممكن تصور البيئة الخارجة وتشابك متغيراتها وعواملها كمضلع ثماني، كل رأس من رؤوسه تمثل مجموعة من العوامل البيئية، أما الخطوط الموجودة داخل المضلع ثماني والتي تربط كل نقطه محوريه بباقي النقاط فهي العوامل الأخرى، فلا شيء محدث من فراغ رغم أن درجة التأثير ليست متساوية في كل الاتجاهات كما هو واضح في الشكل رقم (3).

الشكل رقم (3)

تشابك العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية



(1)- ياسين سعد غالب، **الإدارة الإستراتيجية**،الطبعة ... عمان،الأردن، س 2002، ص 65 .

القانونية والتشريعية ● ● الإجتماعية

فالاعتقاد السائد أن بيئة المنظمة الخارجية تشمل على كل شيء يوجد خارج المنظمة. فمثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة من الناحية العملية. فليس من المعقول أن نفترض أن كل شيء خارج المنظمة يمثل البيئة الخارجية.

فمثل ذلك التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها، وآثارها على المنظمة.

ومن هنا فإنه يكون من المفيد أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية، الأولى اسم البيئة العامة، أما الثانية فيطلق عليها البيئة الخاصة[1].

أ - البيئة العامة:

حيث تتضمن البيئة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها، وتشمل القوة الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية[2]. وتتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (العامة) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الانتاج وتحديد الفرص والتهديدات البيئية، والتأثير على الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

وتعتبر عوامل البيئة الكلية (العامة) ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً بأن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية، أوالتأثير فيها، وإنما يمكن التكيف معها؛ لاقتناص الفرص البيئية، والتقليل من مخاطر

(1)- غراب كامل السيد، **الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية**، ط1 ، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية، س1995، ص85.

التهديدات التي تواجهها ولإتمام هذا الغرض يجب على المديرين الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة وتحليلها[1].

ب - البيئة الخاصة أو بيئة العمل:

إن تأثير البيئة الخارجية العامة عادة ما يتصف بالعمومية، أما البيئة الخارجية الخاصة فهي أكثر تأثيراً على المنظمات بطريقة مباشرة، فالمنظمات عادة ما تواجه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وبصورة يومية. ومن هنا فإنه ليس من المستغرب أن تخصص المنظمة وقتاً وجهداً أكبر؛ لمتابعة البيئة الخارجية العامة[2].

وتتضمن البيئة الخاصة أو بيئة العمل العناصر أو المجموعات التي تؤثر مباشرة في المنشأة وبالتالي تتأثر بها مثل: الدولة، المجتمع المحلي، الموردين، المنافسين، العملاء، الممولين، العاملين، نقابات العمال والغرف التجارية[3]. ونشير هنا إلى ما أشارت إليه (العارف) أن متابعة البيئة بصورة فعالة تتطلب القيام بخطوتين هامتين:

الخطوة الأولى/ هي تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها.

والخطوة الثانية: هي الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي وذلك من خلال التعرف على مختلف المتغيرات البيئية وكيفية تأثيرها على عمل المنظمة[4].

---

[2]– الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق ، س 2005، ص87 .

[1]- السيد إسماعيل محمد، **الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية**، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، س 1993، ص109 .

[2]- هلين توماس وهنجر ،وأمين ، مرجع سابق، س 1990، ص130.

[3]- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية" إدارة الألفية الثالثة"** ، ط1، الدار الجامعية، س 2001، ص77

لذلك يجب على واضعي الإستراتيجية –قبل وضعها– مسح البيئة الخارجية؛ للتعرف على الفرص والمخاطر المحتملة، وتقويم العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على المؤسسة في المستقبل، وتحليل المعلومات التي حصلوا عليها وتوزيعها على الأشخاص المشاركين في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

في ضوء ما سبق أن الإدارة الإستراتيجية هي التي تعمل على دراسة وتحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة، لأن هذا يساعدها في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- تحليل البيئة الداخلية:

فهذه عملية تهدف إلى دراسة عناصر القوة والضعف وتحديدها، أي أن عملية التحليل البيئي سوف تحدد للمنظمة مصفوفة عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات[1]. وقد أشار (غراب) أن مرحلة تحليل البيئة الداخلية لوحدات الأعمال الإستراتيجية، يدخل فيها تحديد الموارد المتاحة للمنشأة ووحدات الأعمال الاستراتيجية، وتقويم نواحي القوة والضعف في كل منها[2].

ويشمل أيضاً تحليل البيئة الداخلية كل من:

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة.

وتعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، بمعنى أن التنظيم وسيلة أو وظيفة من وظائف الإدارة؛ لتحقيق أهداف المنظمة ويعد عملاً جوهرياً وضرورياً من أعمال الإدارة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط، والتوجيه، والرقابة، ومن خلال التنظيم يتضح مسار السلطة وتحديدها، والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.

1)- الحسيني فلاح حسن، مرجع سابق، س 2000، ص.37.

2)- غراب كامل السيد، مرجع سابق، س 1995، ص31.

فالهيكل التنظيمي هو عبارة عن تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة[1].

- الثقافة التنظيمية: وهي عبارة عن منظومة من القيم والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمالاً ثقافية خاصة تعبر عن شخصيتها.

والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ، وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فهم يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء، ويستعملون ويحكمون على الأشياء.

إن القيم والمعتقدات والعادات ومواقف الأفراد هي جزء متكامل لثقافتهم التي يحملونها إلى وظائفهم والتي تؤثر في سلوكهم اليومي؛ لذلك فإن الثقافة التنظيمية كجزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغير مستمر[2].

وقد حدد (الدوري) عدة تساؤلات يجب طرحها لتحديد ثقافة المنظمة وتحليلها وهي:

أ – هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط؟ وما هي أولويات أهداف المنظمة؟

ب – إذا كانت الأهداف مالية فإلى أي نوع تتجه معتقدات المنظمة؟ هل تتجه نحو العائد على الاستثمار؟ أم أنها تتجه على نسبة الديون إلى حق الملكية؟ أم ماذا؟.

ج- هل معتقدات المنظمة تتوافق مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية؟

د- هل معتقدات المنظمة تتجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة؟

---

(3)- الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق، س 2005 ، ص 124.

(1)- ياسين سعد غالب، س 2002، ص90.

هـ- هل تعكس معتقدات المنظمة، قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

و- هل معتقدات المنظمة تمتلك إدراك التغير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية؟.

ز- ما مدى شيوع أواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة؟ [1]

ح -الموارد: وتشمل أصول المؤسسة من أصول مادية، ومهارات، وقدرات بشرية، ومواهب إدارية.

وأوضح (ويليام نيومان) وهو مرجع في الإدارة الإستراتيجية أن الطريقة العملية لوضع إستراتيجية شاملة للمؤسسة أن تحصل على الأدوار الملائمة في ضوء الأوضاع التنافسية وموارد المؤسسة، وتشمل موارد المؤسسة على الموارد المالية، والطبيعية البشرية وكذلك أنظمتها والقدرات التكنولوحية[2].

وتشير (العارف) في حديثها عن الموارد أنه: "إذا استخدمت تلك الموارد(المالية والمادية والبشرية) بمهارة فإنها تعد بمثابة جوانب قوة تساند كل من الأنشطة الأساسية والمساعدة في المنشأة[3].

وقد عرض(الربيعي) نموذج يوضح أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية كما في الشكل رقم (4).

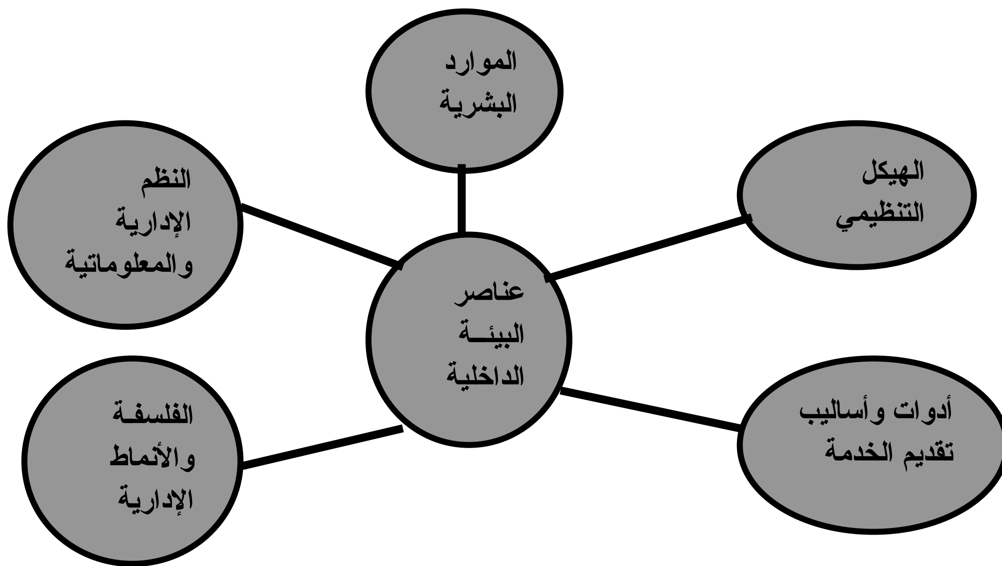
2)-الدوري زكريا مطلق، س 2005، ص131.

1[-)] هلين توماس وهنجر وأمين ، س 1990، ص187.

2[-)] نادية العارف، مرجع سابق، س 2001، ص 11.

الشكل رقم (4)

مكونات عناصر البيئة الداخلية



المصدر : المصدر/ (الربيعي، 2006) www.kaau.edu.sa/dvworkshop/ppt/dvworkshop

يتضح من الشكل رقم(4) أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية لها ومواردها المتعددة – سواء مادية أو بشرية – تعتبر مكونات أسامية للبيئة الداخلية، وتشكل بمجموعها البيئة الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: تكوين(صياغة) الإستراتيجية:

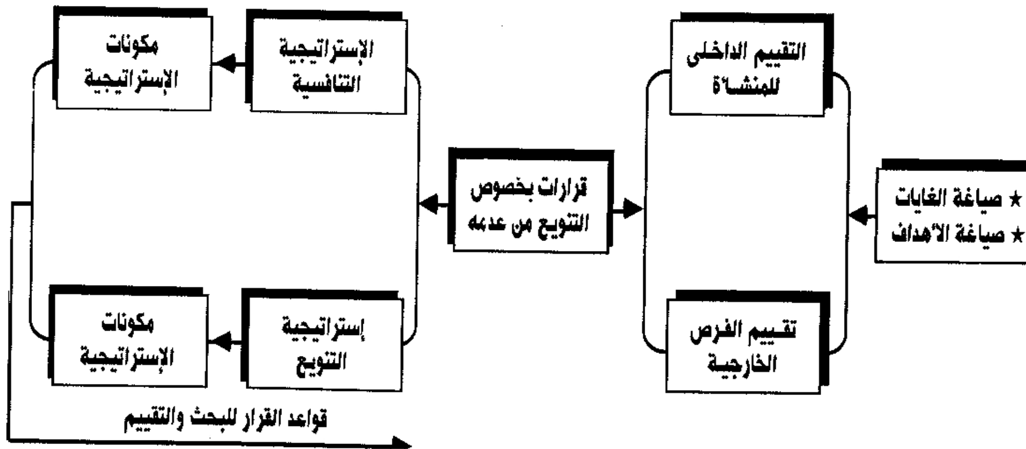
يشار – غالباً – إلى صياغة الإستراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي، أو التخطيط طويل المدى. وبغض النظر عن المصطلح المستخدم فإن العملية في الأساس تحليلية وليست قائمة على اتخاذ تصرف معين[1].

وكل منظمة تتوافر أمامها عدد لانهائي من البدائل الإستراتيجية، فكل منظمة يمكنها عمل توليفة من هذه الإستراتيجيات والتي تتلاءم مع رسالتها، وأغراضها وأهدافها، وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد التوليفات الممكنة للاستراتيجيات[2].

ويوضح الشكل رقم(5) نموذجاً شديد التبسيط لصياغة الإستراتيجية:

الشكل رقم(5)

نموذج صياغة الإستراتيجية



يتضح من الشكل رقم(6) كيفية تكوين الإستراتيجية وصياغتها حيث تمر بعدة خطوات متدرجة يجب على المؤسسة السير بها حتى تصل للصورة النهائية لإستراتيجيتها.

(1)- هلين توماس وهنجر وأمين ،مرجع سابق، س1990، ص222

1)- السيد إسماعيل محمد، س1993، ص253.

و تشتمل هذه المرحلة على تحديد وصياغة كل من المهمة (الرسالة) – الأهداف – والإستراتيجيات – والسياسات.

وفيما يلي توضيح للمقصود بكل منها بشيء من الإيجاز:

أ- **المهمة (الرسالة):**

تعتبر الرسالة هي الغرض الذي من أجله وجدت المنشأة، وتهتم- أساساً- الإجابة عن التساؤلات التالية:

لماذا وجدت المؤسسة؟ وما هي طبيعة عملها؟ ومن هم الفئة المستهدفة؟ وما هي القيم التي تحكم عمل المؤسسة؟ هذا ويتم تلخيص الرسالة في عبارة أو جملة[1].

ويشير (ياسين) أن: "رسالة المؤسسة نعني بها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها وهي أيضاً تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية. ويمكن القول إن لكل مؤسسة رسالة خاصة بها في ميدان الأعمال تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات كما يختلف أسلوب صياغة رسالة المؤسسة وشكل ومضمون هذه الرسالة.

وفي ضوء رسالة المؤسسة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب انجازها على المدى البعيد واشتقاق الأهداف للمرحلة الأخرى[2].

ب- **الأهداف الإستراتيجية:**- على ضوء تحديد وصياغة رسالة المنظمة يتم وضع الأهداف الإستراتيجية لتمثل ترجمة عملية للتوجيهات الإستراتيجية العامة في نطاق

---

1)- توفيق عبد الرحمن، **الإدارة الإستراتيجية " المبادئ والأدوات"** ، خبراء بمبك ، ط1 ،مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) ، القاهرة، س 2004، ص16.

2)- ياسين سعد غالب، مرجع سابق، س2002،ص 47.

الافتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة، وتأثيراتها المتوقعة على الفرص والقيود أو التهديدات المحتملة[1].

لذلك فالأهداف الإستراتيجية هي "الأمل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل، وبمعنى آخر الهدف هو ما تريد المنظمة تحقيقه، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها. كما أن الأهداف الإستراتيجية يمكن تصنيفها على أساس الفترة الزمنية إلى أهداف طويلة الأجل أكثر من ثلاث سنوات)، وأهداف متوسطة الأجل (من 1 إلى 3 سنوات) وأهداف قصيرة الأجل(من عام فأقل)، كما يمكن تقسيم الأهداف –من حيث تأثيرها– إلى أهداف عامة على مستوى المنظمة ككل وأهداف الإدارات وأهداف الأقسام[2].لذلك فكلما كانت الأهداف الإستراتيجية واضحة وقابلة للتحقيق ساعد ذلك على تحقيقها، وبالتالي نجاح خطة المؤسسة ونجاح المؤسسة ككل.

ج- **<u>الاستراتيجيات :</u>**

هي مجموعة من الخطط الإستراتيجية التي توضع؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، والتي تعمل على خلق التفاعل بن المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية.وقد أشار (شاندلر، Chandler) "أن الإستراتيجية تعمل على تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحققها (الأغراض والغايات)[3]. ويشير (مصطفى) بأنه يفترض أن تعمد الإدارة في صياغتها للإستراتيجية إلى تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة، والوضع المستهدف وحيث تكون الأهداف طويلة الأجل، ومن ثم الإستراتيجيات التي تنبع منها، هي السبل لسد هذه الفجوة" [4]

د – **<u>السياسات:</u>**

---

3)-أبو بكر مصطفي محمود، **التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، س 2000، ص443.

1)- أبو قحف عبد السلام، مرجع سابق، س2002، ص29.

2)- المغربي عبد الحميد،،مرجع سابق ، س 1999، ص21 .

3)–مصطفى السيد أحمد، **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي**،الطبعة الثانية،دار الكتب، الزقازيق، س 1999، ص97.

ليس اختيار أفضل إستراتيجية هو نهاية المطاف لعملية رسم الإستراتيجية. لكن يحتاج لوضع السياسات التي تصف القواعد الأساسية من الإستراتيجية المختارة لتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف أرجاء المنظمة[1]. وقد أكد كل من (إدريس والمرسي) على الفكرة السابقة وأشاروا بشيء من التوضيح أن "السياسات تستمد من الإستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم ، وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بن عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها. هذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتداء به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية[2]. وتبقى السياسات لمدة طويلة وقد تظل باقية حتى بعد زوال الإستراتيجية المعينة التي أدت إلى وضع هذه السياسات وقد تصبح هذه السياسات جزءاً من ثقافة المنشأة.وتساعد هذه السياسات على سهولة تنفيذ استراتيجيات معينة، وقد تضع هذه السياسات قيوداً على البدائل الإستراتيجية المتاحة للإدارة العليا في المستقبل، لذلك يجب أن يعقب أي تغيير في الإستراتيجية تغيير سريع في السياسات المتعلقة بها فهي إحدى الوسائل لإدارة ثقافة المنشأه[3] .ويتبين مما سبق أن مكونات الإستراتيجية جميعها تعتبر هامة ويجب الاهتمام بوضعها بصورتها المثلى، حتى تكون إستراتيجية المؤسسة مميزة واضحة ويمكن تحقيقها، وإرشادات عامة تساعد على وضع إستراتيجية المؤسسة نذكرها فيما يلي:

<u>إرشادات عامة بشأن وضع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة:</u>

لا بد من الأخذ في الاعتبار بعض الإرشادات العامة التي شمس عملية وضع الإستراتيجية الكلية للمنشأة والتي نلخصها في الآتي:

1- تتم عملية التوصل إلى قرارات إستراتيجية على عدة مراحل، وهي عملية تراكمية وتمثل محصلة اتفاق آراء أعضاء الإدارة العليا على التصرفات المطلوبة.

---

4)- هلين توماس وهنجر وأمين ، مرجع سابق، س 1990، ص.317.

1)- إدريس ثابت و المرسي جمال ، مرجع سابق، س2002، ص45 .

2)- هلين توماس وهنجر وأمين ، مرجع سابق، س 1990، ص319.

2- تتبلور الإستراتيجية الكلية في المنشآت الكبرى بشكل تراكمي من خلال دراسة العديد من العوامل الداخلية والخارجية، والتطلع المدقق للمستقبل، والتجربة، وجمع معلومات كاملة، والإحساس بالمشاكل، والتوصل إلى معرفة شاملة بالبدائل المتاحة، والاستجابة الفورية للأزمات المفاجئة، وتنمية الإحساس بالعوامل الملائمة استراتيجياً، وأهميتها وكذلك علاقتها المتداخلة.

3- لا يمكن التفكير في تحليل الإستراتيجية الكلية للمؤسسة باعتبارها عملية مراجعة شاملة تتم على مرحلة واحدة. وتشير الدلائل إلى أن القرارات الإستراتيجية تبرز إلى السطح بشكل تدريجي وليس من خلال تحليل دوري يعقبه اتخاذ قرار.

4- أن يكون المدخل إلى القرارات الإستراتيجية هو البدء بمجموعه مفاهيم وأفكار ثم محاولة تعديل الفكر الأصلي. وكلما أمكن تجميع معلومات أكثر أمكن الحصول على تأكيد أو تعديل للحكم الشخصي على الموقف ، وازدادت الثقة والاتفاق في الرأي بشأن التحركات الإستراتيجية المطلوبة[1].

وفي نهاية الحديث عن صياغة الإستراتيجية يشير الباحث إلى ما أشار إليه (الدوري) في تعليقه على متخذي القرار لصياغة الإستراتيجية حيث قال: " إن متخذي القرار لصياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هم المديرون التنفيذيون، والمديرون الأعلون الآخرون، وأعضاء مجلس الإدارة وإن أغلب القرارات الإستراتيجية على مستوى الوحدات تتخذ بواسطة المدير الأعلى للوحدة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، وفي حين أن نتخذ القرارات على المستوى الوظيفي هم مديرو الأقسام أو الوحدات الإدارية[2].

<u>المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية:</u>

التخطيط لأي عمل يعد من الميزات التي تساعد على نجاح هذا العمل لكن ما

---

(1)- نادية العارف، مرجع سابق، س 2001، ص 237.

(2)الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق ، س 2005 ص 293.

يتمم هذا النجاح ويؤكده هو التنفيذ، لذلك فالتنفيذ السليم للخطة عملية مهمة جداً، فبقدر ما يكون التنفيذ متوافقاً ونابعاً من الخطوات التي رسمتها الخطة بقدر ما يكون هذا التنفيذ ناجحاً، ويؤدي بدوره إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. فتنفيذ الإستراتيجية "يتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل". لكن رأى الباحث وقبل الحديث عن تفاصيل متطلبات أو مكونات الإستراتيجية ومحدداتها أن يعرض مفهوم التنفيذ الإستراتيجي.

<u>مفهوم التنفيذ الاستراتيجي:</u>

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية المرحة قبل الأخيرة من عمليات (مكونات) الإدارة الإستراتيجية، وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الإستراتيجيات التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالة واضحة. ولغرض تحديد أهمية التنفيذ لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الإستراتيجي، إذ يعرف التنفيذ بأنه: "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، وتتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات والأفراد والقيادة ونظام المكافآت والتعويض ونظام الاتصالات ونظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة". وأشار (الخفاجي) في حديثه عن التنفيذ الاستراتيجي أنه " يتعلق برسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة، ذات علاقة بما اتخذ من قرارات إستراتيجية، ويأتي التنفيذ استجابة لما قررته المنظمة في صياغة الإستراتيجية فهو عملية تحقيق النتائج التي تتوقف على تهيئة ما يأتي:

1- تركيبة المنظمة، وعلاقات تقسيم العمل، والتنسيق والمسؤوليات ونظم المعلومات.

2- عمليات المنظمة والسلوك والمعايير والقياس والواقعية ونظم الحوافز.

3- القيادة الإستراتيجية العليا وأفراد التنظيم[1].

لذلك فتنفيذ الإستراتيجية يعني تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد[2]. وبالتلي فإن تنفيذ الإستراتيجية مرتبط بالعاملين بالمؤسسة؛ لذلك فنجاح عمليه التنفيذ يعتمد على مدى تطبيق العاملين للإستراتيجية التي تم وضعها، لذلك فمن الأهمية بمكان إشراك العاملين في عملية وضع الخطط التنفيذية.

محددات التنفيذ ومستلزماته:

إن إدراك وفهم محددات ومستلزمات التنفيذ يستلزم الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- هل تتوافر جميع الآليات الهيكلية، ويترابط بعضها بالبعض الآخر بشكل يتناسب مع الإستراتيجية الموضوعة؟ .

2 - هل تم حل جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟ .

3 - هل تم توصيل أو إبلاغ الإستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها؟.

4 - هل هناك التزام من قبل قيادة المنظمة؟ أو هل يتلاءم نمط الإدارة أو القيادة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية ؟

5 - هل يتوفر نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتدة المناسبة والمطلوبة ؟.

[1]- الخفاجي عباس ، **الإدارة الإستراتيجية " المداخل والمفاهيم والعمليات"** ،ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، س 2004، ص224.

[1]- العارف نادية ، مرجع سابق، س 2003 ص14.

6 – هل تم تحديد المعالجات لجميع المشكلات أو العقبات والصعوبات الخاصة بالمجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة ؟.

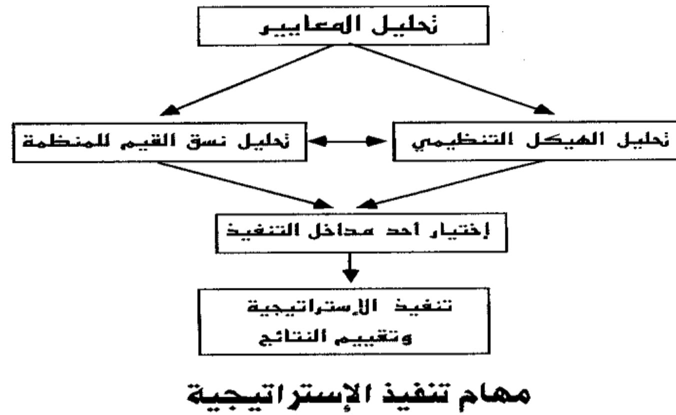
7 – هل يساعد التحضير المادي على تدعيم السلوك والإنجاز بشكل ملائم؟ أو ما هو النظام الملائم لتنفيذ الإستراتيجية وتحفيز الأفراد بشكل جيد؟

إن نجاح عملية التنفيذ يعتمد بشكل كبير على وضع إجابات تفصيلية على هذه الأمثلة[1].

والشكل رقم(6) يوضح بعض محددات أو مهام تنفيذ الإستراتيجية.

الشكل رقم(6)

محددات أو مهام تنفيذ الإستراتيجية



مهام تنفيذ الإستراتيجية

المصدر : توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، س 2004، ص37.

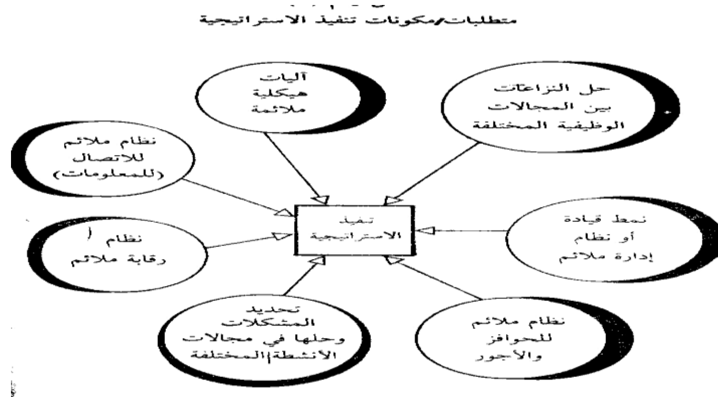
يتضح من الشكل رقم (6) أن التنفيذ مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات السابقة للإدارة الإستراتيجية من تحليل، وتكوين للإستراتيجية، فنجاح عملية التنفيذ يعني تطبيق صحيح للتحليل والتكوين الإستراتيجي.

[1]- الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق ، س 2005، ص 295.

وقد حدد (أبو قحف) متطلبات أو مكونات تنفيذ الإستراتيجية في سبعة أقسام كما يوضحها الشكل رقم (7).

الشكل رقم (7)

متطلبات / مكونات تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: أبو قحف عبد السلام، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، س 1997، ص 322.

يتضح من الشكل رقم(7) أن التنفيذ السليم للإستراتيجية يحتاج إلى عدد من المتطلبات، من هيكلية ملائمة، ونظام للاتصالات، وتحديد المشكلات وحلها، ونظام للحوافز والأجور، فكل ذلك يساهم في التنفيذ الملائم للإستراتيجية.

- **الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية:**

إن البرامج والموازنات والإجراءات يتم إعدادها من قبل مديري الأقسام والقطاعات بالاشتراك مع غيرهم من المديرين،وهذه بمجملها تعد من الأنظمة الإدارية السائدة؟لتنفيذ الإستراتيجية والتي يمكن إيجازها كما يأتي:

1- **البرامج:** البرنامج هو بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة

الاستعمال والهدف من البرنامج هو جعل الإستراتيجية محددة الخطوات، وبعد ما تنفذ هذه البرامج تبدأ عملية الموازنة.

2 – **الموازنة :** هي بيان البرامج المنظمة معبراً عنها بصورة نقدية، أي إنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة ويعتبر موضع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الإستراتيجية المختارة.

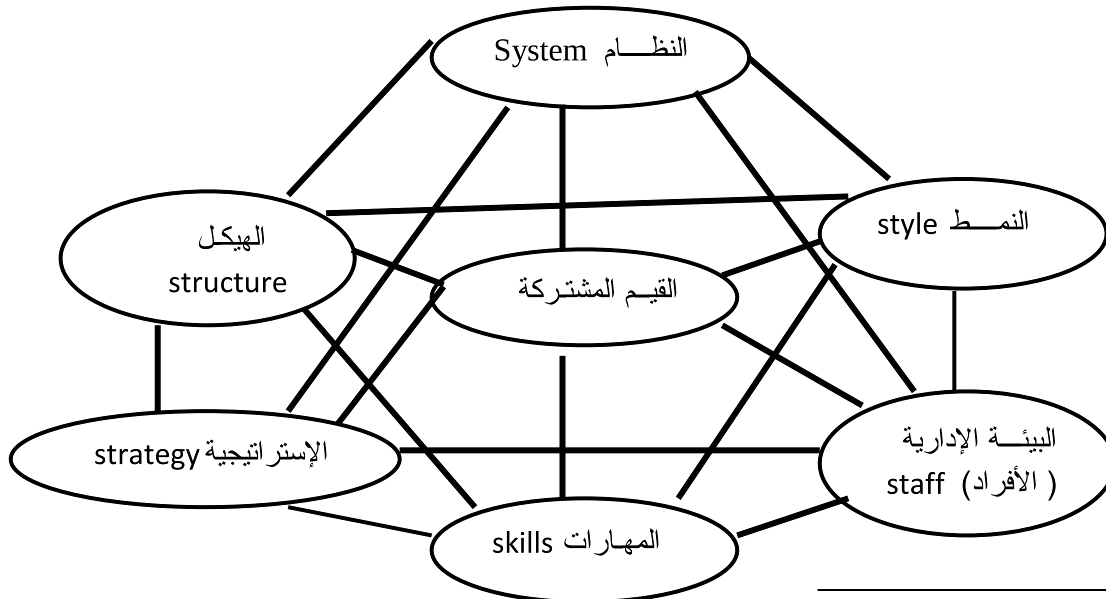
3 – **الإجراءات:** هو نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة، أو وظيفة معينة، ويتصف بالتفصيل للأنشطة المتخلفة التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المنظمة[1].

نموذج (فاكنزي) لتنفيذ الإستراتيجية:

ولا بد عند الحديث عن عملية تنفيذ الإستراتيجية أن نشير إلى نموذج(ماكنزي) في تنفيذ الإستراتيجية وهذا النموذج الذي يشمل العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية كما يوضحه الشكل رقم (8) .

الشكل رقم (8)

نموذج ماكنزي لتنفيذ الإستراتيجي



[1]- الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق ،س 2005، ص 305-306.

المصدر: أبو قحف عبد السلام، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، س 1997، ص329.

وقد تناول (الدوري) العناصر السبعة التي شملها نموذج مجموعة(ماكنزي) الاستشارية في الشكل السابق بشئ من التفصيل وتتمثل هذه العناصر الإدارية والتنظيمية بما يأتي:

1. الإستراتيجية: هي مجموعة متكاملة من الممارسات التي تستهدف التفوق على المنافسين وتحسين صورة المنظمة (المؤسسة) أمام الزبائن باستخدام أقل ما يمكن من الموارد.

2 . الهيكل:وهى مجموعة من العك قات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفق مستويات إدارية تبين التخصصات والسلطات الدالة على حجم القوة ومناطق تمركزها من خلال حالة من التكامل المنظم المنسق.

3 . الأنظمة: هي عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل أولاً فأولاً لمختلف الأنشطة المنظمة والعمليات.

4 . نمط الإدارة: ويمثل نمط الإدارة فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري لإدارة المنظمة.

5 . الهيئة الإدارية:وهم عبارة عن العاملين في المنظمة وتأتى مسئولية الموارد بشكل واضح في تحديد المعايير التي يتم في ضوئها انتقاء العاملين.

6. القيم المشتركة: إن كل ما يتطلع إليه العاملون في المنظمة من قيم وطموحات قد لا تكون ظاهرة ضمن الأهداف المعلنة.ولكنها تهدف وتعبر في نفس الوقت عن التوجيه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الإدارة العلياء والذي ترغب الإدارة نشره داخل المؤسسة.

7 . المهارات: وهى مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح، من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلي واقع عملي[1].

وقد وضع (مرسي) مجموعة من القواعد الرئيسة؛ لتنفيذ الخطط الإستراتيجية بنجاح وفعالية وهي :

1. التزام الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية.

2 . مدى ملائمة التنظيم الحالي للشركة (المؤسسة) مع الإستراتيجية.

3 . إعداد خطط إستراتيجية جديرة بالثقة.

4 . إعداد تخصصات واسعة للموارد.

5 . توافق الإستراتيجية مع ثقافة المؤسسة.

6 . إعداد خطط للتصرف على المستوى الوظيفي لتدعيم الإستراتيجية.

7 . وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

8 . ربط المكافأة والحوافز بتنفيذ الإستراتيجية[2].

وفي نهاية الحديث عن تنفيذ الإدارة الإستراتيجية كأحد مكونات الإدارة الإستراتيجية نشير إلى ما أشار إليه(عوض) "أن أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التعامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات كفاءة وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة، وليست تقليدية[3].

لذلك أن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من المراحل الهامة، فكثير من المؤسسات

1)- الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق، س 2005، ص 308-306.

1)-مرسي محمد نبيل، **الإدارة الإستراتيجية " تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"**، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، س 2003.ص 352

2)-عوض محمد أحمد، مرجع سابق س 2001، ص(16).

تمتاز بتخطيطها ورسمها لإستراتيجياتها المميزة، لكن ما يلبث هذا التخطيط قليلاً حتى يكون حبراً على ورق ولا تستطيع المؤسسة أن تطبق هذه الخطة، وحتى لو طبقتها فيكون هذا التطبيق جزئياً. لذلك يجب على المؤسسات أن تهتم بالتنفيذ كاهتمامها بالتخطيط وتكوين الإستراتيجيات؛ حتى تتكامل عمليات الإدارة الإستراتيجية وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها .

المطلب الرابع: الرقابة والتقييم:

لعل من الأشياء الهامة لنجاح الإنسان في تصرفاته وأفعاله وخططه الحياتية أن يخضعها للتقييم والرقابة المستمرة، هذا إذا كان على المجال الفردي أو الشخصي، فكيف إذا تحدثنا على المجال المؤسساتي؟ فهذا بالطبع يتطلب تفسير ورقابة أكبر من خلال آليات واضحة وطرق مناسبة، للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. ورغم أن الرقابة والتقييم تعد آخر مرحلة من مراحل أو مكونات الإدارة الإستراتيجية، لكنها تعد من أهم المراحل التي تحدد مدى تحقيق الخطأ التي وضعتها المؤسسة وهذه العملية تحدد إلى أين وصلت المؤسسة أو الجامعة. وسيعرض الباحث مجموعة من التعريفات ومن ثم يخلص إلى التعريف الإجرائي وذلك لتوضيح المقصود من مرحلة التقييم والرقابة. "فالرقابة هي جهد منظم؛ لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتضم أنظمة معلوماتية؛ للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، و تحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء ولاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة ذات كفاءة للغاية وبطريقة فعالية؛ لإنجاز الأهداف المشتركة[1]. وأشار (الحسيني) في تعريفه للرقابة الإستراتيجية أنها "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبرً[2]. ويصف كل من (إدريس والمرسي) عملية التقييم والرقابة بأنها "العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائجها ومقارنة الأداء الفعلي

---

1)– ياسين سعد غالب، مرجع سابق س2002، ص 197.

2)– الحسيني فلاح حسن، " ، مرجع سابق س 2000، ص220.

مع الأداء المرغوب، ويعتمد المديرون في جميع المستويات على المعلومات المستمدة من عملية المتابعة والرقابة في إنجاز الإجراءات التصحيحية اللازمة[1]. فعملية الرقابة تقارن بين الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة، وتوفر مراجعة النتائج اللازمة لتقويم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر[2].أي أن الرقابة تركز على تفعيل المنظمة لتحقيق نتيجة إستراتجيتها وبلوغ أهدافها وقد أعطيت الأولوية في سلم مستويات رقابة المنظة[3]. يتضح للباحث أن التعريفات السابقة تتفق بأهمية وضع معايير واضحة للرقابة الإستراتيجية للمؤسسة في جميع مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية. ومن خلال العرض السابق لمجموعة من التعريفات للتقييم والرقابة الإستراتيجية يعرف الباحث عملية الرقابة بأنها: " العملية التي يتم بموجبها التأكد من أن المؤسسة حققت أهدافها أم لا، والتعرف على مواطن الخلل – إن وجدت– للعمل على إصلاحها من خلال معايير يتم وضعها.

أهمية الرقابة الإستراتيجية: تبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قوة الإدارة في تعديل خيارتها الإستراتيجية بصورة مستمرة، وذلك بسبب التقلبات المستمرة في المتغيرات البيئة المختلفة، فالقيام بعمليات التقويم والرقابة باستمرار تعكس حالة تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية.وتعد بمثابة اختبار لدرجة المواءمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج، مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والداخلية .هذا بالإضافة إلى أن الرقابة الإستراتيجية تزود بالتغذية العكسية (Feed back) التي تحدد فيما إذا كانت مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية مناسبة ومتناسقة وتعمل بالشكل الصحيح[4]. وحدد(ياسين) أهمية الرقابة الإستراتيجية بقوله أنها "تعمل على منع أي فشل في تطبيق الخطط والإستراتيجيات، وفي نفس الوقت تعزز فرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بأدوات مناسبة؛ لمراقبة الإنجازات في متخلف مراكز العمل والإنتاج في المنظمة[5]. وقد طرح (Bennet) أغراضاً أبعد

3- إدريس ثابت و المرسي جمال ، مرجع سابق، س2002 ،ص40.
1- هلين توماس وهنجر وأمين ،مرجع سابق س 1990، ص370.
2- الخفاجي عباس ، مرجع سابق، س2004، ص245.
3-الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق س 2005، ص 319.
4-ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق س2002، ص 197.

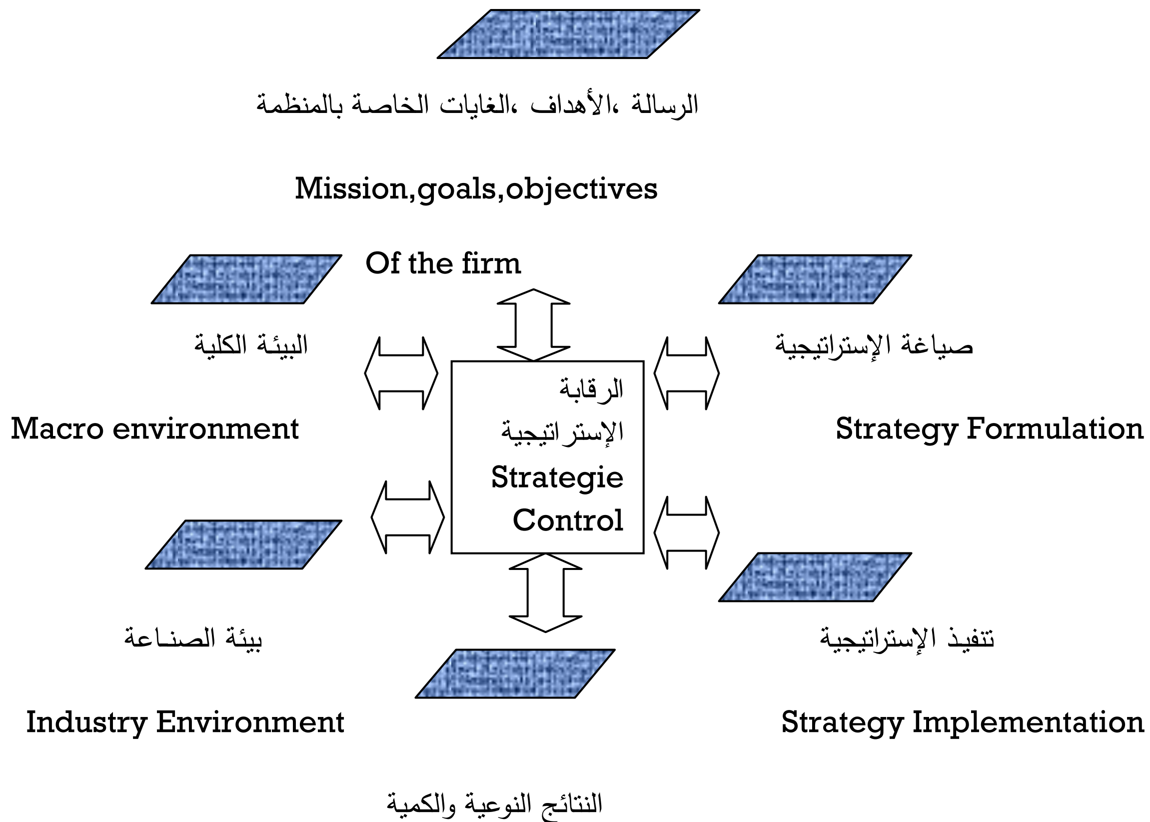
للرقابة الإستراتيجية هي:

- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تسهيل إدارة التغيير .
- تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة.
- المساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.[1]

ويمكن توضيح دور الرقابة الإستراتيجية كوسيط بالشكل رقم (9).

الشكل رقم (9)

دور الرقابة الإستراتيجية كوسيط



(1) –الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق س 2005، ص 321.

يتضح من الشكل رقم (9) أن الرقابة تشمل كل عمليات الإدارة الإستراتيجية السابقة من تحليل وتكوين وتنفيذ الإستراتيجية، ويجب أن تستفيد جميع هذه العمليات من نتائج التقييم والرقابة من خلال التغذية الراجعة.

العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية:

صنفت الرقابة الإستراتيجية إلى مستويات هي :

1- الرقابة التنظيمية (الرقابة على المستوى الإستراتيجي).

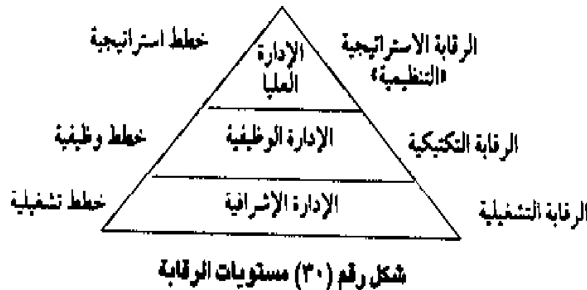
2- الرقابة التكتيكية(الوظيفية).

3- الرقابة العملياتية (التشغيلية).

والشكل رقم(10) يوضح هذه المستويات:

الشكل رقم(10)

مستويات الرقابة



شكل رقم (٣٠) مستويات الرقابة

يوضح الشكل رقم(10) مستويات الرقابة الثلاث والإدارة التي تتعامل مع كل مستوى، وفيما يأتي توضيح موجز عن كل مستوى.

- الرقابة على المستوى الإستراتيجي (التنظيمية): فهي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة
- الرقابة على المستوى التكتيكي: فهي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.
- الرقابة على المستوى التشغيلي: وهي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد[1].فعملية الرقابة الإستراتيجية هي التي تظهر للإدارة نتائج الأداء؛ لتعديل بعض أوكل المراحل للإدارة الإستراتيجية من أجل تحسين الأداء، والوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها، لذا فعملية التقييم والرقابة تعتبر من أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية.

<u>خطوات التقييم والرقابة:</u>

تمر عملية التقييم والرقابة بعدة خطوات والتي لا بد من السير عليها حتى تسير هذه العملية بشكلها الصحيح، وقد حدد كل من (توماس وهيلن ودافيد هنجر) خمس خطوات لعملية التقييم والرقابة أو كما أسماها (التقويم والرقابة) وهي كما يأتي:

1 . <u>تحديد ما هو المراد قياسه</u>: ينبغي على أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج بشكل موضوعي وثابت وينبغي أن يكون التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية وهي العناصر التي تمثل أكبر نسبة من الإتقان أو أكبر نسبة من المشكلات.

2 . <u>وضع معايير للأداء</u>: تتكون معايير الأداء المستخدمة في قياس الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية. تتمثل هذه المعايير في قياسات نتائج الأداء المقبولة ويحتوي كل معيار على مدى السماح، حيث تقبل الانحرافات الواقعية في داخله كنتائج مرضية. ويمكن وضع هذه المعايير ليس للنتائج النهائية فقط ولكن أيضاً للمراحل الوسطية في عملية الإنتاج.

---

[1]- الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق س 2005، ص322.

3 . قياس الأداء الفعلي: يجب إجراء القياس في أوقات محددة مسبقاً.

4. مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري: ويتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوات الأولى، وفي حاله ما إذا كان مستوى الأداء مرتفعاً عما هو مستهدف فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتجية أو إلى تمامها بوضع مستويات أداء منخفضة وفي ضوء ذلك تقرر رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة، أما إذا كان مستوى الأداء منخفضاً تلجأ الإدارة إلى اتخاذ التصرف العقابي الملائم وتوفير الجزاءات، ويسهل اتخاذ مثل هذا القرار –إذا أمكن– معرفة أسباب الأداء المنخفض وليكن على سبيل المثال ارتفاع تكاليف العمالة، ومن جانب آخر فقد يصعب معرفة أسباب انخفاض الأداء نظرا لتدخل عوامل خارجية"[1].

5 . اتخاذ تصرف تصحيحي: يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي خارج منطقة

السماح المحددة وعندها يجب تحديد ما يأتي:

1. هل نتج الانحراف عن تقلبات بالصدفة؟

2 . هل يتم تطبيق العمليات شكل خطأ ؟

3 . هل تتلاءم العمليات مع تحقيق المستويات المرغوبة ؟

يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة ليس لتصحيح الانحراف فقط، لكن لمنعه من الحدث مرة أخرى[2].

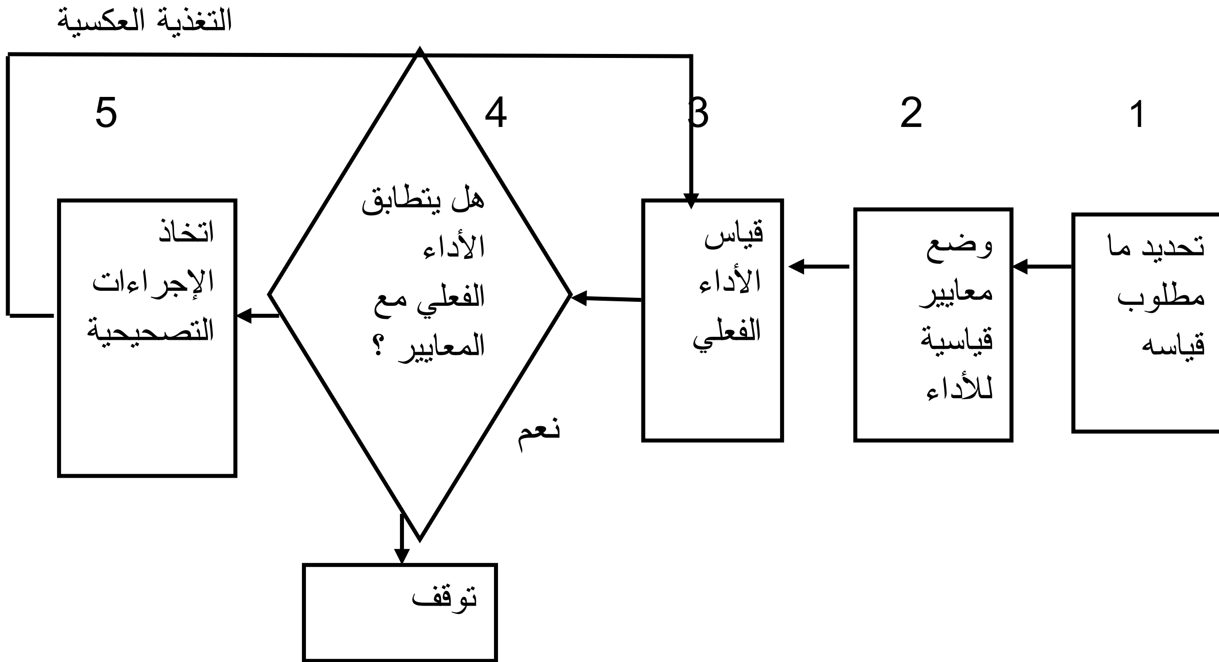
والشكل رقم(11) يوضح هذه الخطوات :

[1]- نادية العارف، مرجع سابق س 2001، ص 350.

[2]– الدوري ، زكريا مطلق، مرجع سابق س 2005، ص333.

الشكل رقم (11)

خطوات التقويم والرقابة



وقد حدد (رستم) مجموعة من الخطوات لعملية التقييم والرقابة وهي تتكون من الخطوات

الآتية:

1 . تحديد ما المطلوب قياسه.

2 . وضع معايير للأداء لكل ما هو مطلوب قياسه.

3. قياس الأداء الفعلي.

4 . مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة.

5 . اتخاذ الإجراءات المناسبة[1].

يري الباحث من وجهة نظره أن السير علي خطوات عملية التقييم والرقابة من شأنه أن يحقق نتائج سليمة لهذه العملية»لكن إذا كانت هذه العملية تسير بطريقة عشوائية ء فإنها لن تحقق نتائج صحيحة.

إرشادات ومستلزمات للرقابة الإستراتيجية الجيدة:

لقد تمت الإشارة مسبقاً وفي مفهوم الرقابة الإستراتيجية إلى تركيزها على الإستراتجية لضمان تطبيقها بالشكل الصحيح، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بالكامل ومن أجل ذلك فمن الضروري للمنظمة أن تحدد رسالتها وإستراتيجيتها وسياستها بصورة دقيقة وواضحة وتخطط إجراءاتها بصورة أكثر وضوحاً وملائمة. لذلك فإن تحقيق الرقابة الإستراتيجية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدة مستلزمات هامة هي:

1 . يجب مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة؛ لكي يمكن اتخاذ الإجراءات الصحيحة قبل فوات الوقت المناسب.

2 . يجب استخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى .

3 . يجب أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات حيث يحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.

4 . الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات[2].

في حين أشار (Bennett) إلى هذه المستلزمات بوصفها مبادئ عامة من الواجب تبنيها عند تكوين نظام الرقابة وهي:

1 . تركز الرقابة على المتغيرات الرئيسية، والتي تكون حاسمة في تحديد نجاح أوفشل

1)- رستم رفعت، **التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي** ، مجلة الجامعة الإسلامية ، العدد الأول ،المجلد الأول،غزة، س 2004.ص76

2)– هلين توماس وهنجر وأمين ، مرجع سابق س 1990، ص370.

المنظمة.

2 . تسليم التقارير المتصلة بنواحي الأداء.

3. توليد تغذية عكسية مبكرة من المشاكل.

4 . ينبغي أن يكون نظام الرقابة نفسه موضوعاً للرقابة، أي: يجب أن يراقب بانتظام.

5. التأكيد على معلومات الرقابة التي يتوجب أن تكون جاهزة.

6 . يجب أن يكون نظام الكلفة فعالاً من الناحية الاقتصادية.

7 . المرونة الكافية لآلية الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط[1].

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن المستلزمات السابقة ضرورية لأي مؤسسة، فالوقت السليم للتقييم والأدوات السليمة واستخدام نظام المكافآت، تعتبر مستلزمات

---

[1]- الدوري زكريا مطلق ، مرجع سابق س 2005، ص325.

ضرورية حتى تؤتي هذه العملية ثمارها. وبقدر ما تراعي المؤسسة هذه المستلزمات في جميع مراحلها بقدر ما تكون عملية الرقابة ناجحة وناجعة وبالتالي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على إستراتجية المؤسسة في منظمات الأعمال وكل المفاهيم والأبعاد المتعلقة به ، في الفصلين السابقين نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق المفاهيم السابقة على شكل دراسة حالة الشركة في ظل بيئة تشتد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم ، وبالتالي تزداد أهمية بناء مزايا تنافسية تتركز على أسس متينة ، تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الاستمرارية والبقاء

المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال مويسليس mobilis

المطلب الأول: نبذة عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال :

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم ، يقدر رأس مالها ب مائة مليون دينار جزائري ، وهو مقسم على ألف سهم قمة السهم الواحد مائة ألف دينار جزائري وتم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003 ، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من شهر يناير 2004 ، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة .

أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي[1]:

-يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي الوظيفة التجارية ، التسويق والاتصالات ، الإدارة التقنية ، الإمداد ،

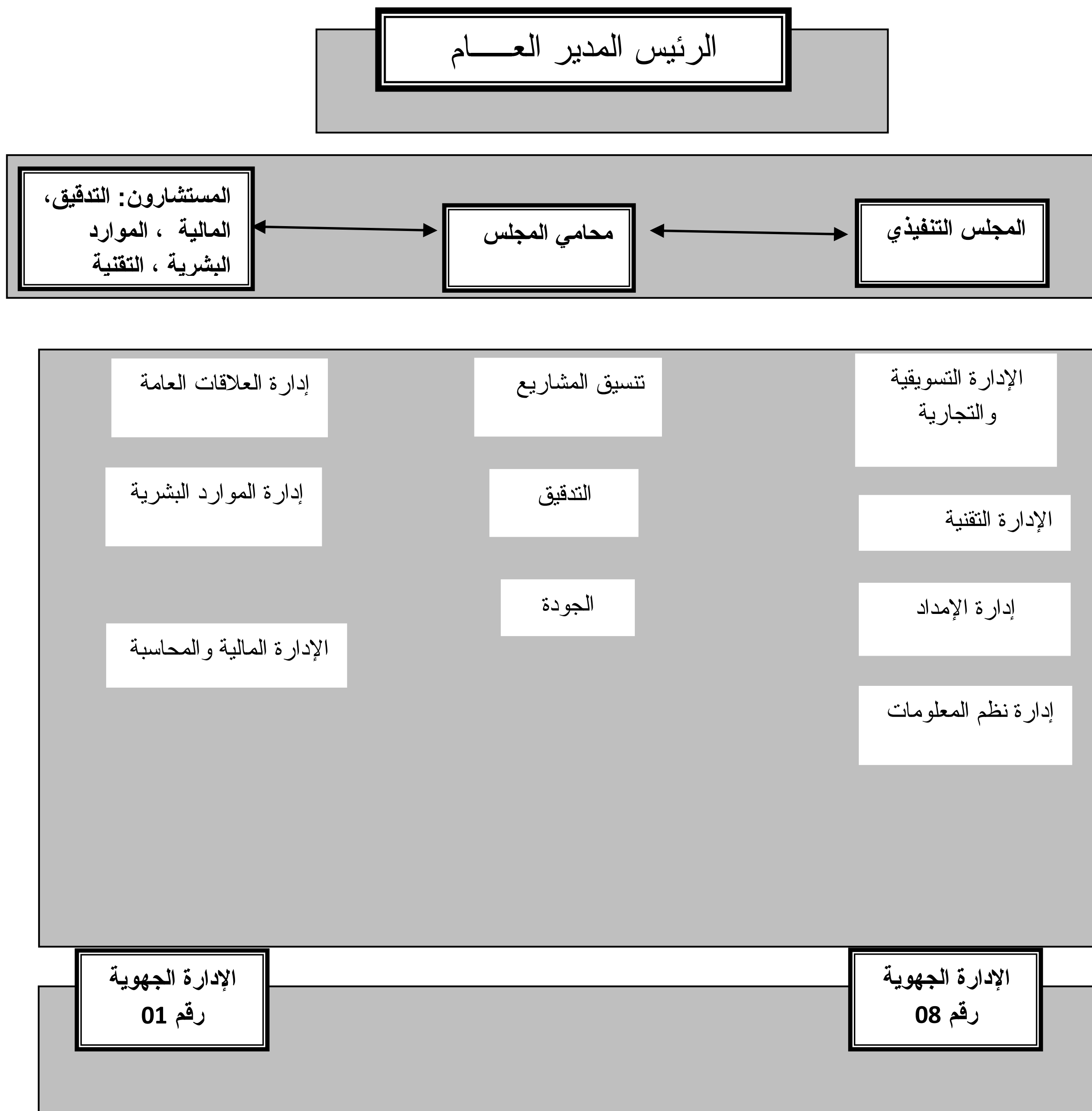
1)- www.mobilis.dz الموقع الإلكتروني للشركة

الموارد البشرية ، العلاقات العامة ، المالية والحاسبة ، نظام المعلومات .كما أن للمؤسسة ثمانية مدراء جهويين .

– تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال

يوضح الشكل الأول الهيكل التنظيمي الوظيفي للشركة الجزائرية للهاتف النقال .



المصدر :الموقع الإلكتروني للشركة www.mobilis.dz

من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي يلاحظ وجود إدارة متخصصة في نظم المعلومات وهي نقطة إيجابية بالنسبة للمؤسسة إن أحسنت استغلالها ، وذلك باستخدام أحدث البرامج التكنولوجية إضافة إلى ترقية العلاقات بين الأفراد وترسيخ ثقافة اتصالية تمكن من التدفق الإيجابي للمعلومات بين مختلف المستويات. كما نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للشركة ينقسم إلى ثلاث مستويات هي : المستوى القيادي والمستوى الوظيفي أو التشغيلي ، والمستوى الجهوي والذي يشمل 08 مديريات.

المطلب الثالث :طموحات الشركة الجزائرية للهاتف النقال .

يمكن تلخيص مجموع طموحاتها في النقاط التالية :

-الاسترجاع السريع لحصتها السوقية .

-تطوير الخبرة والأداء .

-ترقية الابتكار .

-رفع الميزة التنافسية (الجودة والسعر) .

-الزيادة في نسبتي الأرباح والنمو .

-المشاركة في التنمية الوطنية .

المبحث الثاني : إستراتيجية الشركة الجزائرية للاتصالات

المطلب الأول : تسهيلات الشركة الجزائرية للهاتف النقال.

تعرض الشركة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد او بطاقة الدفع المسبق ،منها مايلي :

-إمكانية الإطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الإنترنيت .

-إمكانية إرسال واستقبال الصور الملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال.

-إمكانية الإطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكالمة مجانا .

-إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقالة في الجزائر وخارجها .

-إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية .

-حساب تكاليف المكالمات بالثانية مباشرة بعد الدقيقة الأولى .

-إمكانية إجراء المكالمات الثنائية .

ومن أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزبائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات نذكر منها :

-فتح الأبواب كل يوم من الثامنة صباحا إلى التاسعة مساءا على مستوى كل الوكالات التجارية .

-توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتياجات الزبائن .

- التحسين المستمر لمنتوجاتها ،خدماتها وتكنولوجياتها .

-بناء شبكة تتميز بالجودة العالية .

-نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن .

-إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة .

- الإستجابة لجميع الإحتياجات في أحسن الأوقات .

المطلب الثاني : إستراتيجية الشركة الجزائرية للهاتف النقال .

تعتمد إستراتيجية المؤسسة على مجموعة من العناصر كمايلي :

-الإسترجاع السريع للحصة السوقية .

- تطوير الخبرة وحسن الأداء .

- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة ،السعر ،الخدمات).

-تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع .

-الإسهام في التنمية الوطنية .

-تصميم عروض جديدة .

-ابتكار منتجات جديدة .

-رفع عدد محلات موبيليس للتقرب أكثر من الزبون .

-تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف وأدوات جديدة منها :

*التسويق الجغرافي .

* اليقظة والتطلع للمستقبل .

* الاتصال .

* التدقيق والجودة .

* تطوير الموارد البشرية.

المبحث الثالث :الهاتف النقال وقطاع الاتصالات .

المطلب الأول: تطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا الهاتف النقال .

إن انطلاق ونمو خدمة الهاتف النقال كان باهرا ومدهشا ، حيث انتقل عدد المشتركين في العالم من 16 مليون سنة 1991 على أكثر من مليار وثلاثمائة مليون مشترك سنة2003 وهو في تطور مستمر .

ويرجع تاريخ الإتصالات اللاسلكية إلى سنة 1898 حيث قامً Guelielmo Marconiً ببث أول رسالة لاسلكية . وفي الولايات المتحدة الأمريكية كانت أجهزة الراديو تلفون النقالة في الخدمة منذ بداية سنوات العشرينيات من القرن الماضي حيث تم تزويد سيارات الشرطة بهذه المعدات .

وقد ساهم اخترع البريطانيون للراديو سنة 1935 بشكل كبير في تطور قطاع الإتصالات اللاسلكية حيث تم استعمال الراديو تلفون في الحرب العالمية الثانية لأغراض عسكرية ، وكانت قوة بث هذه الأجهزة تغطي شعاع يصل إلى حوالي 80كم وتستعمل موجة 120كيلو هرتز.ومع تطور الاختراعات ظهرت أجيال مختلفة للهاتف النقال يمكن إيرادها كمايلي :

الجيل الأول :

في سنوات السبعينات من القرن الماضي قامت السويد بتشغيل شبكة وطنية للهاتف النقال وهي تتمثل في شبكة خلوية تناظرية ، وقد استطاعت السويد إقناع الدول الاسكندينافية الأخرى (النرويج وفلندا) من القيام بتطوير نظام مشتركً NMTً أي (Nordic Mobile Telephone) حيث تم تطبيق هذا النظام سنة 1981 وكان في بداية الأمر يستعمل الموجة 450 كيلو هرتز ثم بعد ذلك تم استعمال الموجة 900 كيلو هرتز

الجيل الثاني :

بعد النجاح النسبي للدول الاسكندينافية في نظام NMT قامت الدول الأوربية بتكثيف جهودها لإخراج الجيل الثاني من الهواتف النقالة ،حيث ينتقلون فيه من التقنية التناظرية (Analogique) إلى التقنية الرقمية . والنظام الرقمي للجيل الثاني من الهواتف النقالة تم استخدامه في سنوات الثمانينات وتم تسويق أول نظام من الجيل الثاني في بداية التسعسنات من القرن الماضي .

وكان نظام GSM أي Global System for Mobhle Communication أول نظام خلوي رقمي يتم تسويقه وكان ذلك بداية من سنة 1992.

ويعتبر نظام GSM هو النظام المسيطر من بين الأنظمة الخلوية من الجيل الثاني حيث بلغ إجمالي المشتركين في العالم في هذا النظام حتى أفريل 1999 مانسبته 45%.

الجيل الثالث :

إن العيب الأساسي لأنظمة GSM كان دائما قوة البث الضعيفة حيث لاتستطيع تحمل معطيات أكبر . لذا ظهر الجيل الثالث من الهاتف النقال سنة 2002 حيث يستعمل نظام umts أي (Unversal Mobile Technologiy) وبين خصائصه نذكر مايلي :

يسمح للمستعمل بمواصلة إرسال واستقبال المكالمات بنفس الرقم وبنفس الجهاز عند التنقل إلى دولة أخرى .

قوة بث مرتفعة : أكثر من (2Mbits / sec) بالنسبة للمستعملين الثابتيين و (348Kbits /sec) بالنسبة للمستعملين المتحركين (مستقلي السيارات مثلا)، وبالتالي الدخول للانترنيت يكون أكثر سرعة [1].

المطلب الثاني : تطور قطاع الإتصال في العالم .

شهد العلم تطورا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات وقد نمت سوق هذه الأخيرة في السنوات الأخيرة بشكل سريع ومذهل والجدول التالي يوضح لنا تطور عدد المشتركين في قطاع الإتصالات بالعالم في كل من الهاتف الثابت والهاتف النقال واقتناء الكمبيوتر الشخصي وكذا استعمال الانترنيت[2]

الجدول رقم (1) : تطور عدد المشتركين في العالم في قطاع الإتصالات (بالملايين)

	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	الكمبيوتر الشخصي	استعمال الانترنيت
1991	546	16	130	4.4

[1]) ينظر : تاوتي عبد العليم ،رسالة ماجستير ، دراسة سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر الفترة مابين 2000- 2005 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ،ص 91-97 س2006.

[2]) ينظر :مي العبد الله سنو ،"الاتصا ل في عصر العولمة" ، دار النهضة العربية ، بيروت ،ص 69-81 .

7	155	23	572	1992
10	170	34	604	1993
21	200	56	643	1994
40	235	91	689	1995
74	275	145	738	1996
117	325	215	792	1997
183	375	318	846	1998
277	435	490	905	1999
399	500	740	983	2000
502	555	955	1053	2001
580	615	1155	1129	2002
665	650	1329	1210	2003

Source:

Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector[1]

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن عدد مشتركي الهاتف الثابت ارتفع خلال سنوات (1991-2003) من 546 إلى 1210 مليون مشترك أي بنسبة 121% . بينما الهاتف النقال فقد ارتفع في نفس

[1] http://WWW.itu.int/ ITU-D:ict/statistics/at_ glance /Key Telecom 99.html. 22/11/2005.

الفترة من 16 إلى 1329 مليون مشترك أي بنسبة 8206 اقـ تـ ذ ا ء أ م ا . % إ ل ى م ـ ل ـ يون130 من الـ فـ تـ ر ة ذ ف في ارتـ فـع دفق الـ شخصي الـ كـ م ـ بـ يو تـ ر % 477 بـ نسـ بـ ة أ ي كـ م ـ بـ يو تـ ر م ـ ل ـ يون650 .وبانسبة لاستعمال الانترنيت فقد ارتفع في نفس الفترة من 4.4مليون إلى 665 مليون أي بنسبة 15013 % وهذه كلها أرقام ومؤشرات تدل على مدى تطور قطاع الإتصالات في العالم .

. الـ جزائـ ر في الإتـ صـ الا ت ا عقـ طـ تـ طور : الـ ثـ الـ ث الـ مطـ لـ ب

شهدت الجزائر تطورا في استعمال تقنيات الإتصال والمعلومات وقد نمت سوق هذه الأخيرة خاصة في السنوات الخمس الأخيرة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2) : تطور عدد المشتركين في الجزائر في قطاع الإتصالات (بالملايين)

	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	استعمال الانترنيت
2000	1.8	0.086	0.15
2001	1.9	0.099	0.20
2002	2	0.5	0.50
2003	2.1	1.4	0.70
2004	2.5	4.9	1.50
جوان2005	2.9	7.8	1.55

Source ARPT ،Bullestriel N°1 [1]

من خلال الشكل نلاحظ بأن عدد مشتركي الهاتف الثابت ارتفع خلال سنوات (2000– جوان 2005) من 1.800.000 الى 2.900000 مشترك أي بنسبة 61% بينما الهاتف النقال فقد ارتفع في نفس الفترة من86.000 الى 7.800.000 مشترك أي بنسبة

(1 http :// WWW .arpt . dz /publications/ Bultin _trim_/bultin_trim_FR807_2005.21/11/2005.p.p.4-6

8969% أما بالنسبة لاستعمال الانترنيت فقد ارتفع في نفس الفترة من 15.000 الى 1.550.000 مستعمل أي بنسبة 10233% .

وكما رأينا فقد تطور سوق الهاتف النقال في فترة وجيزة وبسرعة مذهلة وهذا بفضل فتح باب المنافسة الدولية مع دخول المتعامل المصري ً أوراسكوم للإتصالات ً في جويلية 2001 والكويتي ً الوطنية للإتصالات ً في ديسمبر 2003 وهذا بحصولهما على الرخصة الأولى والثانية في الجزائر في الفترة : سبتمبر 2004 إلى ديسمبر 2005.

الاشكال

خاتمة عامـة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على الإدارة الإستراتيجية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون– الثقافة التنظيمية – ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصة سوقية معتبرة، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة ، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن الهدف الرئيسي من تبني إدارة إستراتيجية هو تحقيق المزايا التنافسية ، التي تساعد في دعم موارد وقدرات الشركة ، بالإضافة إلى الإستراتيجيات التي تعمل على استحداث موارد وقدرات إضافية ،وهذا يدعم المركز التنافسي للشركة على المدى الطويل.

وبمعالجة الموضوع من الناحية العملية عن طريق دراسة حالة شركة جزائرية تنشط في ظل محيط شديد المنافسة وهي الشركة الجزائرية للهاتف النقال ًموبيليس ً ، تم الوقوف على الجوانب التي أثرت على الوضعية التنافسية بها وبالتالي على حصتها السوقية، فمنها الجوانب السياسية والقانونية ، حيث لم تجد الشركة الإطار القانوني المشجع والمساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة للتأقلم مع معطيات البيئة التنافسية الجديدة ، عقب فتح قطاع البريد والإتصالات سنة 2000 .

وعليه يمكن تلخيص نتائج البحث في النقاط التالية :

- ضرورة وضوح رؤية الأعمال بشكل جيد .
- التركيز الدقيق على القضايا الإستراتيجية والحيوية للمنظمة .
- القدرة على الفهم والتعامل مع المتغيرات الحاصلة في البيئة.
- تحسين أداء المنظمة ونجاحها على مختلف المستويات .
- تسهيل عملية اتخاذ القرار.

- إشعار العاملين بجدية الإدارة العليا وإبرازها على تحقيق أهداف معينة .

كما يمكن الوقوف على بعض النتائج التطبيقية التالية :

- إن شركة موبيليس لاتمتلك إدارة للبحث والتطوير مستقلة بذاتها رغم الحاجة الملحة لذلك.
- التركيز على جودة الخدمة وضرورة توعية كل الأفراد في الشركة بأهمية الجودة من خلال دورات تدريبية و تكوينية.
- معالجة شكاوى المشتركين بطريقة أكثر حضارية وعقلانية، بغض النظر عن التكلفة المترتبة على ذلك، لتحقيق رضا العميل والحفاظ عليه.
- ضرورة الإهتمام بمركز الإتصال وتطويره ،حيث يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات المتعلقة بالعميل .

ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به ،يمكن أن تكون آفاقا لدراسات مستقبلية ، ومن هذه المواضيع :

- العلاقة بين ركائز الميزة التنافسية ولوحة القيادة الإستراتيجية .
- دراسة تحليلية لسلسلة القيم في قطاع الإتصالات .
- دور التنظيم في إستراتيجية المؤسسة.

وفي الختام نتمنى أن تتاح لنا فرصة في المستقبل للبحث في النقاط المذكورة أعلاه وخصوصا تلك التي تعتبر مكملة للدراسة ، ونرجو كذلك أن نكون قد وفقنا ولو جزئيا في معالجة هذا الموضوع .والله الموفق والهادي سواء السبيل.

قائمة المراجـــــــــــــــــع

الكتب العربية:

1-شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة :رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية2001 .
2-عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية2002 .

4-محمود سلمان العمىان، السلوك التنظىمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان الأردن، 2003.

5- -سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 ، انظر موقع .www.alkahraba.com.

6- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية.2003/02..

8- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية.
9- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،س 2000
10- محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي ،دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن 2000 .

12- هارولد ليقت، الإدارة الرائدة – بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات- ، ترجمة : طايل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت 1987.
13- جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي – نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة- ، الدار الجامعية، الإسكندرية.2002.

14-المليجي إبراهيم عبد الهادي،إستراتيجيات وعمليات الإدارة ،ط1 ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ،س 2002.
15-الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"،الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن ،س 2005.
16-الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة "، الطبعة الأولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ،س 2000.

17- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأول، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ، س 1993.
18- ماهر أحمد، الإدارة الإستراتيجية، ط1 ، الدار الجامعية، مصر ، س1999.
19- غراب كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، ط1 ، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية . س 1995 .

20- توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية " المبادئ والأدوات" ، خبراء بمبك، ط1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة. ، س2004.

21-عوض محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية " الأصول والأسس العلمية" ، الطبعة الأولي، الدار الجامعية. س 2001

22-العارف نادية ،التخطيط الإستراتيجي والعولمة،الطبعة الأولي،الدار الجامعية س2003 .

23-الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. س2000 .
24-عبده فؤاد راشد، الإدارة الإستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية ، مركز دراسات المستقبل ، مجلة دراسات مستقبلية ، جامعة أسيوط ، العدد4 س 2003.

21-مرسي محمد نبيل، الإدارة الإستراتيجية " تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، الطبعة الأولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.ص 26 س2003 .

22-إدريس ثابت و المرسي جمال ،الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم ونماذج تطبيقية)،ط1،الدار الجامعية،مصرس 2002.
23-المغربي,عبد الحميد ،الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي العشرين)، ط1،مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر. س 1999
24-الدوري زكريا مطلق ، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"،الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن س2005 .

25-ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية،ط1،دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردنس 2002 .

26-غراب كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، ط1 ، مطابع جامعة الملك سعود، السعودية، س1995.

27- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر س 1993.

نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية" إدارة الألفية الثالثة" ، ط1، الدار الجامعية س 2001.

28- توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية " المبادئ و الأدوات" ، خبراء بمبك ، ط 1،مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) ، القاهرة س 2004.

29-أبو بكر مصطفي محمود، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية س 2000.

30-مصطفى السيد أحمد، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي،الطبعة الثانية،دار الكتب، الزقازيق س 1999.

31- الخفاجي عباس ، الإدارة الإستراتيجية " المداخل و المفاهيم و العمليات" ،ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن س 2004.

31- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية س 1997.

<u>المجلات :</u>

1- ينظر :مي العبد الله سنو ،ًالاتصا ل في عصر العولمة ً ، دار النهضة العربية ، بيروت.

2- مجلة العلوم الإنسانية WWW.ULM.NLالعدد 44 :شتاء 2010- Issue 44.Year 7th.Jan

3-مرسي محمد نبيل، الإدارة الإستراتيجية " تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندريةس 2003. رستم رفعت، التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي ، مجلة الجامعة الإسلامية ، العدد الأول ،المجلد الأول،غزة، 2004.

المذكرات:

1- ينظر : تاوتي عبد العليم ،رسالة ماجستير ، دراسة سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر الفترة مابين 2000- 2005 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، س2006.

2- 25- ينظر :لياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006.

3- أحمد بوشنافة و أحمد بوسهمىن، أهمىة البعد الثقافي و أثره على فعالىة التسىىر ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسىىر الفعال في المؤسسات الاقتصادىة، كلىة العلوم الاقتصادىة و التسىىر ، جامعة المسىلة ،.
4-علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في يالعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 1999.

5-كمال قاسمي :المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الأفرو 9000في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة تحت إشراف د .زين العابدين بروش2003 .

6-هلالي الوليد : الأسس العلمية لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة الة مؤسسة موبيليس ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة، 2009.

<u>الكتب الأجنبية :</u>

Gilles Bressy et Christian Kankoyt, Economie d'entreprise, 4 édition -1 .Dalloz. Paris98..
Gilles Bressy et Christian Kankoyt , OP Cit,.-2
Philippe Schewbig , Les communications de l'entreprise, MC ...-3 GRAW – HILL; Paris 1991
-Dictionnaire de la langue française: Institut pédagogique National, - Alger..4
-GILLE Bressy & Christian Konkoyt: OP. Cit. 4-
Pascal laurant & Français Bouard d'organisations. Paris 1991 P 247. 5
- , Economie d'entreprise, BTS Tome 2, editions
.
-Steven L. MC Shame & Mary Ann von Glinow, Organizational 6 behavior , Mc Graw Hill USA ,2000,

المواقع الإلكترونية :

http://WWW.itu.int/ ITU-D:ict/statistics/at_ glance /Key Telecom 1-99.html. 22/11/2005.

http :// WWW .arpt . dz /publications/ Bultin 2-_trim_/bultin_trim_FR807_2005.21/11/2005.p.p.4-6

3-الموقع الإلكتروني للشركة -www.mobilis.dz

http://www.mdcegypt.com/Site-4-Arabic/Management%20Approaches(Arabic/Strategy,%20Business%20Plan/stratgy%20mangement.asp 2007/3/7.